

Atividade exportadora: fonte de vantagem competitiva?

Gustavo Paiva Iamin

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

RESUMO

O presente artigo busca identificar a relação existente entre a atividade exportadora da empresa e a formação de vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto, realiza inicialmente uma revisão das principais idéias associadas à Estratégia Corporativa, sua formulação e implementação. O acesso a mercados externos é percebido, em geral, como um processo de desenvolvimento gradual e a questão da competitividade é abordada à luz da administração estratégica, cujo foco é a análise das causas que conduzem algumas organizações a superarem outras, sob dois ângulos distintos: o paradigma SCP (*structure-conduct-performance*) e a teoria baseada em recursos (*resource-based view*). São realizados testes estatísticos que visam dar respaldo empírico à conclusão teórica apresentada.

Palavras-chave: estratégia, competitividade, exportação.

1. Estratégia: a busca permanente da superioridade

Ao falar-se em estratégia, vem à mente, em geral, a idéia de plano, definição ou modelo, estabelecidos com o propósito de enfrentar situações de concorrência ou disputa. O conceito de estratégia está fortemente vinculado à noção de luta, competidor, inimigo. Mais além da idéia popular, a própria literatura acadêmica sobre o assunto é pródiga em fazer referências dessa natureza e desenvolver extensos tratados e prescrições a partir de vocábulos gregos como *strateia*, *stratós*, *strategós* e *strategia*¹ e do emprego militar relacionado à origem dessas palavras.

O conceito de estratégia nasce, portanto, vinculado a operações bélicas, compreendendo as funções de planejar e executar os movimentos táticos necessários à superação do inimigo, alcançando antes dele, ou mesmo tomando dele, as posições necessárias ao cumprimento do objetivo final, que é ganhar a batalha (Ferreira, 2004).

Com efeito, a contribuição prática e teórica da área militar ao estudo da estratégia é enorme, destacando o fato de que o planejamento estratégico não é uma ciência exata e envolve, antes de qualquer coisa, a fina arte de saber preparar-se (The Economist, 2002). Estratégia, portanto, não se trata apenas de elaborar um longo plano de ação. Há sim uma idéia principal, mas que necessita apresentar-se em evolução constante, porquanto as circunstâncias – e a situação dos lutadores – também se modificam continuamente.

¹ A tradução destas palavras para o português é, respectivamente, expedição, exército acampado, comandante de exército, qualidade e habilidades do general.

Com o decorrer do tempo, a terminologia de guerra utilizada no mundo dos negócios foi sendo substituída por expressões mais garbosas e sugestivas, associadas aos esportes. Assim, denominações como chefe, comando e divisão foram atualizadas para líder, *coaching* e equipe, mas a concepção central de estratégia continua, e sempre estará, associada à necessidade de superar competidores.

De fato, desde os tempos primitivos, as estratégias são concebidas com o propósito de se atingirem, antes do que outros, determinados objetivos, ainda que isso ocorra, muitas vezes, de forma irregular, inconstante e não sistematizada. Nesse sentido, é fundamental, no âmbito corporativo, a preocupação com o produto e o mercado (Sloan, 1990). O negócio da organização se dá no âmbito externo, criando e satisfazendo as necessidades dos clientes (Drucker, 1993). De forma semelhante, Ansoff (1977) verifica o nexó entre estratégia e os dois fatores chave para o negócio de qualquer empresa: produto e mercado, estabelecendo as diferentes possibilidades de combinação entre ambos e as diferentes ações estratégicas daí resultantes.

Basicamente, existem três formas de estratégias de negócios (Chandler, 1990):

→ Atuação horizontal, que pressupõe o crescimento apenas dentro do próprio mercado original de atuação;

→ Integração vertical, que implica em absorver atividades que estão mais atrás na cadeia produtiva (em direção aos fornecedores) ou mais a frente, em direção aos clientes;

→ Diversificação, que representa a decisão de ingressar em novos mercados, ampliando a linha de produtos, relacionados ou não ao setor em que a empresa atualmente opera.

Um dos principais motivos para as empresas se internacionalizarem é aproveitar-se da possibilidade de estender seu mercado (buscando novos consumidores) ou ampliar a sua linha de produtos (buscando consumidores com necessidades diferentes) ou ambos.

A objetividade da formulação estratégica encontra seus limites na intenção que as empresas têm em relação às diferentes dimensões de crescimento propostas pela matriz de produtos e mercados. As possibilidades de crescimento para os negócios da empresa, por outro lado, afunilam-se à medida que esta sofre as limitações impostas pela quantidade e qualidade dos recursos disponíveis. Desse modo, as capacidades de qualquer organização são dadas pela combinação de todos os seus recursos, tornando-se aquilo que a companhia pode fazer particularmente bem a sua essência competitiva. (Andrews, 2001).

É importante observar que, ademais da capacidade de criar novos produtos, as competências da organização podem ser encontradas também nos serviços associados ao produto e, mais extensamente, nas demais atividades de suporte. Assim, as atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o cliente e as atividades de suporte dão apoio a estas ao proporcionar e organizar o input, a tecnologia e as pessoas. Estas atividades da empresa, distribuídas em inúmeros pequenos processos compõem o que Porter (1990) chama de cadeia de valor e o agrupamento desses processos em atividades física e tecnologicamente distintas dá origem ao conceito de atividades de valor. Esses elementos podem organizar-se em um conjunto infinito de arranjos, apresentando-se em cada empresa de uma forma particular. A combinação de oportunidades

às quais pode ser aplicada a essência competitiva da empresa é singular para cada situação. Dessa forma, a coerência e a consistência das decisões estratégicas da companhia moldam a sua identidade e proporcionam o poder necessário para mobilizar seus pontos fortes, definindo suas chances de sucesso (Andrews, 2001).

Mintzberg (2001b) descreve o processo de formação de estratégias por que passam as companhias organizando um modelo de múltiplas definições, englobando conceitos como Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva. De modo particular, o termo Posição define estratégia como uma maneira de localizar a empresa no ambiente. Com este enfoque Porter (1991) vislumbrou para a organização três tipos possíveis de estratégias genéricas:

a) de custos, pelo qual a empresa buscará se diferenciar de seus concorrentes pelo preço do seu produto, que em última análise estará determinado pelo custo e despesas gerais de produção;

b) de produto, pelo qual a empresa procurará diferenciar o seu produto em relação aos produtos dos concorrentes, oferecendo, independentemente do preço, um produto “*premium*” que encante o cliente, seja pela sua qualidade intrínseca, pelo seu design, pelo serviço associado ou qualquer outra característica que lhe agregue valor, na percepção do cliente.

c) nicho de mercado, pelo qual a organização buscará satisfazer às exigências de um grupo específico de consumidores.

Verifica-se, portanto, que o objetivo precípua da Estratégia é a colocação da organização em uma situação que possa lhe proporcionar vantagens sobre a concorrência (Porter, 1996):

Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.

Em conseqüência, a pesquisa no campo da gestão estratégica foi buscar respostas para a permanente indagação sobre como algumas empresas obtêm melhor performance do que outras (Barney & Hesterly, 2004).

2. Formando vantagens competitivas sustentáveis

Existem duas correntes principais que buscam explicar o desempenho heterogêneo das empresas. A primeira delas é dada pelo paradigma *structure-conduct-performance*, que busca explicar os motivos que levam a um melhor desempenho organizacional por meio da análise estrutural do ramo onde a empresa atua. A estrutura do ramo sofre a influência de três fatores fundamentais: o grau de concentração (quantidade de concorrentes), o nível de diferenciação dos produtos e as barreiras existentes à entrada de novos concorrentes.

O nível de concentração de empresas em uma indústria pode influenciar positivamente no seu desempenho de duas formas: formação de acordos para manutenção de níveis mínimos de rentabilidade (cartelização) e economias de escala, proporcionadas pela existência de oligopólio ou monopólio.

Por outro lado, as firmas que implementam estratégias de diferenciação de produtos são capazes de aumentar o valor percebido dos produtos que vendem, pois oferecem algo único. Transformam, assim, o seu negócio em um ramo específico, onde são monopolistas. Ao obter um adicional de receita superior aos custos incorridos neste processo, a organização terá alcançado um patamar de desempenho superior.

As vantagens acima, entretanto, não serão sustentáveis por muito tempo, pois certamente outras empresas serão atraídas para o ramo de melhor desempenho ou tentarão copiar as estratégias de atuação diferenciada. O que efetivamente pode garantir fontes de lucro acima da média, por período mais longos, são as barreiras à entrada de novos concorrentes em uma indústria. Se o custo de entrada em determinado ramo for baixo, o seu desempenho médio tende à normalização.

A entrada de novos concorrentes em um novo mercado é resultado da avaliação do lucro potencial oferecido pelo segmento, ponderado contra o custo de entrada. Quanto mais ajustada for essa relação e, conseqüentemente, mais arriscada a possibilidade de retorno positivo, maior a probabilidade de manutenção do desempenho acima da média pelas empresas pertencentes àquele ramo.

O ingresso de novos participantes depende, portanto, das barreiras existentes contra a sua entrada e do poder de reação dos participantes do setor. Os principais fatores de intimidação à entrada de novos concorrentes na indústria estão listados a seguir (Serra *et al*, 2004). Naturalmente, um grau mais elevado de dificuldade em superá-los assegura a preservação da lucratividade do setor.

→ economias de escala: elevado volume de produção necessário para a diluição do investimento inicial e da estrutura de custos fixos;

→ diferenciação dos produtos: a força da marca;

→ vantagens de custos – independentemente das economias de escala – proporcionadas pela curva de aprendizado, pela tecnologia exclusiva, pelo acesso às fontes de materiais, pelos ativos comprados a preços competitivos e pela localização favorável;

→ acesso à distribuição: em alguns tipos de indústria, as empresas controlam os seus canais de distribuição com exclusividade e a implantação de canais alternativos é demorada e de alto custo;

→ política governamental: licenciamentos, regulamentação de uso, proteção ambiental e impostos são alguns dos fatores restritivos.

Porter (1991) consolida as ameaças ao desempenho superior das empresas de determinado ramo em seu modelo de cinco forças, representadas pelas ameaças dos concorrentes atuais e novos, pelos produtos substitutos e pelo poder de fornecedores e consumidores. Esses fatores agem no sentido de reduzir o volume de receitas, pela perda de mercado, ou de aumentar os custos, e determinam o grau de atratividade do setor. Essa metodologia de análise da indústria permite à empresa compreender a complexidade do setor em que atua e quais são os fatores críticos para competir.

O paradigma SCP foi muito eficiente em explicar o desempenho superior que ocorre em determinados segmentos econômicos. Um enfoque complementar, que busca esclarecer a performance acima da média que algumas empresas apresentam individualmente, é fornecido pela teoria da dependência de recursos (Wernerfelt, 1984); Hansen & Wernerfelt, 1989 e Barney, 1991), a qual trouxe à tona a discussão acerca dos recursos e competências próprias de cada firma. Esta corrente de pensamento assume a premissa de que os recursos e capacidades organizacionais podem variar significativamente de uma empresa para outra e que essa diferença pode ser mantida por um tempo razoável.

A sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa em relação às demais é obtida se os seus recursos apresentarem os seguintes atributos: valiosos, raros, não imitáveis facilmente, sem substitutos próximos. As organizações que possuem recursos com essas características serão capazes de implementar estratégias criadoras de valor que não serão rapidamente duplicáveis por firmas concorrentes.

Em suma, o modelo de *Resource-based View* sugere que as empresas devem identificar aquelas capacidades singulares que possuem, aperfeiçoando-as e explorando-as no desenvolvimento de seus negócios. Por serem difíceis de imitar, tornam-se, assim, vantagens competitivas duradouras, possibilitando à organização apresentar desempenhos acima da média em seu ramo de atuação e, até mesmo, penetrar em novos segmentos.

Estas características próprias da empresa, únicas em sua combinação, são formadas pelas diferentes estratégias adotadas para as diversas áreas funcionais da companhia (Mintzberg, 2001a). A vantagem competitiva é, portanto, resultado do conjunto de todas as atividades desempenhadas pela empresa (Porter, 1996). A diferenciação no modo de desempenhar as atividades, por conseguinte, dá sustentabilidade ao resultado da empresa.

A internacionalização de uma empresa envolve uma mudança importante em sua estratégia. Ou seja, atuar além das fronteiras do país implica, necessariamente, em modificar a visão do seu negócio, na orientação de suas ações, nos seus princípios organizacionais, na natureza do seu modelo de gestão, nos seus valores internos e em suas normas institucionais (Melin, 1992).

McDougall & Oviatt (1996) apresentam a seguinte condensação das principais vantagens potencialmente resultantes para as empresas com atividades multinacionais:

- Economias de escala;
- Estabilização das vendas, pela diversificação;
- Arbitragem de alíquota de impostos;
- Fatores de produção mais baratos;
- Transferências lucrativas de inovação de um lugar para outro;
- Melhoria no desempenho devido à competição mais intensa.

A exportação é vista como o primeiro passo do processo de internacionalização da empresa e pode se constituir em um estágio fundamental na evolução para outras modalidades de realização de negócios internacionais. Os estudos existentes sobre internacionalização de

empresas buscam, em geral, explicar o acesso a mercados externos como um processo de desenvolvimento em estágios, efetivados em uma seqüência ordenada de etapas ao longo de um período variável de tempo. O modelo de ciclo do produto (Vernon, 1966) enfatiza especialmente os aspectos relativos à inovação, economia de escala, avanço tecnológico e custos laborais. O processo de internacionalização analisado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), define a travessia da empresa para além-fronteiras como um conjunto de ações graduais que vão conformar a aquisição, integração e uso de conhecimentos sobre mercados e operações forâneos. Estes autores sugerem que a gradualidade é necessária para superar as incertezas em relação à praça externa, imposta pelas diferenças lingüísticas, culturais, educacionais, legais e de práticas comerciais. A incerteza produzida por esses fatores é conceituada como “distância psíquica”. Assim, de um modo geral, a maioria das empresas que se internacionaliza começa atuando em mercados bastante similares ao seu, normalmente localizados em países vizinhos.

Um dos pressupostos norteadores do pensamento da Escola Nórdica, como ficou conhecido este movimento, é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos no exterior, é uma consequência de seu crescimento. Quando o número de oportunidades lucrativas no mercado doméstico diminui, limitando as possibilidades de ampliação dos negócios, as firmas irão buscar novos mercados além-fronteiras (Hemais & Hilal, 2002).

Em estágio avançado da atividade exportadora, isto é, na ocorrência de vendas regulares ao exterior, a empresa desenvolve vantagens diferenciadas, tais como a propriedade de produtos diferenciados, preços competitivos e tecnologia intensiva, para estar um passo à frente nos mercados estrangeiros (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Com efeito, análise efetuada por Teece (1985) sobre dados das décadas de 1960 e 70, confirma que as empresas americanas que se internacionalizaram desenvolveram vantagens próprias (*firm-specific*), à parte daquelas apresentadas pelas demais companhias vinculadas apenas à economia doméstica dos Estados Unidos.

Com o propósito de buscar evidências empíricas que respaldassem as indicações acima, especificamente no que diz respeito à formação de vantagens competitivas decorrentes da atividade exportadora, executaram-se testes estatísticos sobre algumas medidas de desempenho financeiro apresentado pelas 1.000 maiores empresas brasileiras, por critério de Receita Líquida, separando-se o grupo em duas categorias: empresas exportadoras e empresas não exportadoras.

Os dados utilizados são secundários e foram obtidos das seguintes fontes:

- 1) Publicação Valor 1000, da editora Valor Econômico S.A., de São Paulo. Ano 5, nº. 5, agosto de 2005, que contém os principais dados econômico-financeiros referentes às 1000 maiores empresas do País em 2004. As informações compiladas por esta publicação têm origem nos balanços publicados pelas próprias companhias, ou, nos casos em que isto não ocorre, por ausência de obrigatoriedade legal, a editora buscou as informações diretamente com as empresas, via correio. Algumas empresas nesta situação informaram apenas o seu faturamento bruto, por questões de política própria de confidencialidade. Nestes casos, a publicação estimou o valor da receita líquida e os demais indicadores relacionados acima constaram como não disponíveis (*missing*). Existe a possibilidade de que alguma empresa não informe ao menos o seu faturamento, ficando assim excluída do ranking, independentemente

do seu porte. A Serasa é responsável pela captação, análise de balanços e montagem do ranking das empresas.

2) Anuário Comércio Exterior, da Análise Editorial, de São Paulo, no. 1, 2005-06, que contém a relação das 250 maiores empresas exportadoras do Brasil, o volume exportado por elas no período 1999 a 2004, além da participação percentual de cada uma no total das exportações nacionais e a sua classificação no ranking exportador, com base nos dados de 2004. Esta publicação compilou dados de diversas fontes oficiais, sendo que a base principal de informações foi fornecida pela Secretaria de Comércio Exterior (Secex), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Utilizamos, para análise e tratamento dos dados, o programa “SPSS for windows”, versão 12.0. Como se trata de uma união de duas bases de dados de origens diferentes, seria de se esperar que houvesse algumas discrepâncias em relação aos nomes utilizados para cada caso (empresas). Nesse sentido, procedemos a uma cuidadosa análise preliminar das informações, para poder realizar uma correta associação entre as informações fornecidas por uma e outra fonte.

O cruzamento dos dados das duas bases apontou um fato merecedor de registro. Conforme discriminado mais abaixo, 78 empresas classificadas entre as 250 maiores exportadoras do Brasil não constam do anuário Valor1000. Convertemos o valor individual das exportações dessas empresas em 2004 para reais, utilizando a taxa média de câmbio do ano (2,9249) e encontramos que a última colocada, isto é, aquela empresa com menor valor individual de exportação, alcançou a cifra de R\$ 167 milhões.

Tabela 1. Resumo estatístico.

N	Mean	Sum	Minimum	Maximum
78	456,14	35579	167	3440

Considerando que a última colocada no ranking das 1000 maiores empresas brasileiras, por critério de receita líquida, apresenta um valor de R\$ 166,9 milhões, isto indica que praticamente todas as 78 empresas acima mencionadas deveriam estar incluídas na base elaborada pela editora Valor Econômico. A possível explicação para esse fato é que essas empresas não prestaram qualquer informação econômico-financeira à editora, uma vez que são companhias de capital fechado, sem nenhuma obrigação legal de tornar público seus resultados. Considera-se que a exclusão desse grupo não prejudica os resultados da análise, tendo em vista o bom tamanho da amostra.

As variáveis escolhidas para medir o desempenho das empresas foram:

- Margem Líquida – relação entre o resultado líquido e a receita operacional líquida, em porcentagem. É um dos indicadores de lucratividade mais utilizados pelo mercado para analisar empresas não financeiras.

- Rentabilidade do Patrimônio – relação entre o resultado líquido e o patrimônio líquido do final de exercício, em porcentagem. Conhecida pela sua sigla no original, em inglês, ROE (*return on equity*), é também uma das medidas de lucratividade mais utilizadas pelos analistas financeiros.

- Rentabilidade dos Ativos – relação entre o resultado líquido e o total de ativos da companhia. Vários estudos em finanças utilizam também o ROA (*return on assets*) como medida de desempenho empresarial.

Os resultados foram os seguintes:

Tabela 2. Estatísticas por grupo e T-Test.

Group Statistics

	Atividade Exportadora	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Lucratividade sobre Vendas	Empresa exportadora	141	,1200	,14007	,01180
	Empresa não exportadora	761	,0648	,15323	,00555
Retorno sobre Ativo Total	Empresa exportadora	141	,1102	,12220	,01029
	Empresa não exportadora	761	,0723	,20949	,00759
Rentabilidade do PL	Empresa exportadora	135	,2660	,28319	,02437
	Empresa não exportadora	734	35,0913	938,62511	34,64529

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Lucratividade sobre Vendas	Equal variances assumed	2,672	,102	3,986	900	,000	,05527	,01387	,02806	,08249
	Equal variances not assumed			4,239	207,091	,000	,05527	,01304	,02957	,08098
Retorno sobre Ativo Tot	Equal variances assumed	,015	,904	2,081	900	,038	,03787	,01820	,00216	,07358
	Equal variances not assumed			2,961	316,667	,003	,03787	,01279	,01271	,06303
Rentabilidade do PL	Equal variances assumed	,745	,388	-,431	867	,667	-34,82532	80,82200	-193,455	23,80434
	Equal variances not assumed			-1,005	733,001	,315	-34,82532	34,64529	-102,841	33,19052

Observa-se acima que duas variáveis de desempenho, Lucratividade sobre Vendas e Retorno sobre Ativo Total apresentaram médias diferentes, para os grupos de empresas exportadoras e não exportadoras, com significância estatística ao nível $p\text{-value} < 0,01$. Nos dois casos, as empresas exportadoras apresentam desempenho médio superior em relação a seus pares não exportadores.

A variável Rentabilidade do PL, entretanto, apresentou resultado distinto. As empresas não exportadoras, sob o ângulo desta medida de desempenho, teriam performance superior em relação às empresas exportadoras. A diferença, contudo, não tem significância estatística.

Observa-se, porém, que esta variável apresenta, para o subgrupo de empresas exportadoras, uma média muito elevada e um desvio-padrão extremamente alto, quando

comparado aos demais. Efetuou-se, em consequência, uma análise dos valores extremos dessa variável, encontrando-se o seguinte resultado:

Tabela 3. Valores extremos.

Extreme Values				
			Case Number	Value
Rentabilidade do PL	Highest	1	1	25429,00
		2	2	234,18
		3	3	4,94
		4	4	3,15
		5	5	2,95
	Lowest	1	869	-16,67
		2	868	-5,91
		3	867	-4,72
		4	866	-4,28
		5	865	-2,84

Procedeu-se, portanto, à exclusão dos dois valores extremos mais altos, os quais nitidamente, apresentavam-se completamente fora do padrão (*outliers*). A nova análise de desempenho é a seguinte:

Tabela 4. Estatísticas por grupo e T-Test após a exclusão dos *outliers*.

Group Statistics					
Atividade Exportadora		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rentabilidade do PL	Empresa exportadora	135	,2660	,28319	,02437
	Empresa não exportadora	732	,1282	,81896	,03027

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Rentabilidade do PL	Equal variances assumed	,811	,368	1,933	865	,054	,13779	,07129	Lower	Upper
	Equal variances not assumed			3,546	603,118	,000	,13779	,03886	,06147	,21411

Com a exclusão dos *outliers*, a performance média das empresas exportadoras é maior do que a das empresas não exportadoras, com nível de significância estatística $p < 0,01$, alinhando-se com as duas outras medidas calculadas anteriormente no sentido de demonstrar o desempenho financeiro superior das empresas exportadoras em relação a seus pares que não realizam vendas ao exterior.

3. Considerações finais

A atividade exportadora constitui-se, em geral, em um processo de evolução gradual, iniciando-se de forma esporádica para tornar-se posteriormente em atividade regular,

acumulando progressivamente informações a respeito de novos mercados, que vai se traduzindo em aperfeiçoamento de produtos e processos internos, proporcionando à empresa diferenciais importantes em relação a seus concorrentes meramente domésticos.

Entretanto, em alguns contextos, notadamente no ramo de alta tecnologia, o volume de recursos investidos necessários ao desenvolvimento de novos produtos é significativamente elevado, requerendo uma escala de produção que ultrapassa o tamanho do mercado nacional de origem da empresa fabricante, exigindo, portanto, que, desde o início do processo fabril, a empresa desenvolva uma estratégia de vendas para o mercado externo. Com efeito, se observa que na indústria de computadores e equipamentos de comunicações, caracterizada pelo uso intensivo de tecnologia e pelo acelerado processo de envelhecimento e substituição de seus produtos, os lançamentos de novos produtos ocorrem em forma simultânea em distintos países (McDougall & Oviatt, 1996).

Existem também situações em que setores industriais inteiros encontram-se totalmente internacionalizados e as empresas que participam desses arranjos produtivos, como é o caso do setor de autopeças, defrontam-se também com a necessidade imediata de produzir para mercados externos. De fato, em muitos segmentos econômicos, as empresas constituem-se em uma extensa rede de negócios, onde a cadeia de produção se desenvolve através de uma teia formada por diferentes localidades supranacionais.

Pode-se dizer, portanto, que a configuração da indústria é fator relevante para determinar a necessidade, o grau e a forma de internacionalização de uma empresa. Com efeito, a decisão estratégica de competir globalmente é dada pela forma de atuação da concorrência. Adicionalmente, Hymer (1970) pondera que um dos principais motivos pelos quais uma empresa decide se instalar em mercados externos, avançando, portanto, em seu processo de internacionalização, é atenuar a competição, comprando concorrentes ou deslocando-os do mercado.

A competitividade da empresa é determinada por sua capacidade em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1995). Dito de outra forma, uma companhia somente poderá superar seus rivais se estabelecer e mantiver sobre eles uma diferença por longo tempo. A liderança no custo não se constitui em vantagem sustentável, pois a probabilidade de os concorrentes atingirem rapidamente o mesmo estágio de eficiência produtiva (best practices) é alta (Porter, 1996). A atividade exportadora, por outro lado, percebida como um processo fluido de evolução, vinculada ao comportamento organizacional e à decisão estratégica (Gestrin, 2001), apresenta-se como um caminho para a formação de vantagens competitivas sustentáveis, posto que a combinação dos recursos específicos da firma é aperfeiçoada constantemente, por meio da aprendizagem organizacional.

O conhecimento e experiência adquiridos em novos mercados e internalizados pela firma se expandem lateralmente para suas demais atividades, tornando-se determinantes de sua capacidade de competir, porquanto definem a melhor maneira de lidar com as ameaças e oportunidades que afetam a empresa no comércio internacional, como por exemplo, barreiras tarifárias e não-tarifárias, oscilações na taxa de câmbio, normas reguladoras do comércio exterior e investimento direto, e demais particularidades legais e culturais de cada país. A atuação no mercado internacional expõe a empresa ao contato com uma clientela mais variada, em geral com elevados níveis de exigência e disputada por grande número de

concorrentes, favorecendo processos de aprendizado e ampliando a capacidade de ajuste às transformações dos padrões de consumo.

À medida que a empresa avança em seu processo de internacionalização, portanto, manifestando uma postura ativa na exploração de mercados externos e incorporando recursos e experiências específicos, ela desenvolve vantagens competitivas que são sustentáveis, porquanto únicas e diferenciadas em relação à concorrência. Fortalece assim, a sua posição competitiva em seu próprio mercado doméstico – inclusive no que se refere ao desafio da inovação – adquirindo, adicionalmente, maior capacidade para enfrentar os rivais internacionais que, inexoravelmente, buscarão, em algum momento, penetrar no mercado local. analisar

Analisando-se os resultados das maiores empresas brasileiras em 2005, período em que o impacto da sobrevalorização cambial da moeda brasileira ainda era pouco sentido sobre as margens das vendas ao exterior (Netto, 2005), verifica-se, ao se avaliarem os indicadores financeiros mais importantes – Margem Líquida, Rentabilidade do Patrimônio e Rentabilidade dos Ativos – um desempenho superior em todos eles para o grupo de empresas exportadoras, corroborando com as considerações expostas sobre a geração de vantagens competitivas como resultado da atividade de exportação.

4. Referências bibliográficas

ANDREWS, K. R. Formulando Estratégias. Em MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 57-65.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol.17, p. 99-120, mar 1991.

BARNEY, Jay B. & HESTERLY, William. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CHANDLER, Alfred Dupont, Jr. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Massachusetts: The MIT Press, 1990.

DRUCKER, Peter. **Concept of the Corporation**. United States: Transaction Publishers, 1993.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. São Paulo: Positivo Livros, 2004.

GESTRIN, Michael. **Is Export-oriented FDI better?** Paper prepared for the inaugural conference. In: OECD GLOBAL FORUM ON INTERNATIONAL INVESTMENT: new horizons and policy challenges for foreign direct investment in the 21st century, Mexico City, nov 2001.

HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**. Vol. 10, p. 399-411, sep-oct 1989.

HEMAISS, Carlos A. & HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. **A internacionalização das empresas: estudos de gestão internacional**. Cap. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HYMER, Stephen. The efficiency (contradictions) of multinational corporations. **American Economic Review**. Vol. 60, p. 441-448. 1970.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internalization process of the firm: a model of knowledge development on increasing foreign commitments. **Journal of International Business Studies**. Vol. 8, p. 23-32, Spring 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. P. 305-22, oct 1975.

LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business**. Vol. 27, 3, p. 517-551, 1996.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New venture internationalization, strategic change and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing**. Jan 1996, p. 23-40.

MELIN, L. Internationalization as a Strategy Process. **Strategic Management Journal**. Vol. 13, Winter 1992, p. 98-118.

MINTZBERG, H. Estratégias Genéricas. Em: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001a, p. 89-97 e 326-330.

MINTZBERG, H. Cinco Ps da Estratégia. Em MINTZBERG, H e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001b, p. 26-32.

NETTO, Antonio Delfim. De volta ao tempo perdido. **Valor Econômico**, São Paulo, 24/05/2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégica Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov-dec 1996.

SERRA, Fernando Ribeiro *et al.* **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SLOAN, Alfred P., Jr. **My years with General Motors**. New York: Doubleday, 1990.

TEECE, D. J. Transaction cost economics and the multinational enterprise: an assessment. **Journal of Economic Behavior and Organization**. Vol. 7, p. 21-45, 1986.

THE ECONOMIST. **The return of von Clausewitz**. London, vol. 362, pp. S18-S20, March 9, 2002.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, p. 190-207, may 1966.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 5, 171-180, apr-jun 1984.